

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**

**“DESENVOLVIMENTO DE PLANO DE CARGOS E CAPACITAÇÃO DA  
COORDENADORIA DE MANUTENÇÃO DE BENEFÍCIOS DA  
PARANAPREVIDÊNCIA”**

**Autores: Cleusa Nanci Nogueira  
Vera Lucia Frenzel Ottmann**

**Projeto Técnico apresentado à  
Universidade Federal do Paraná para  
obtenção de título de Especialista em  
Administração de Pessoas.**

**Orientador: Profº. Joel Souza e Silva**

**Curitiba  
2008**

## **AGRADECIMENTOS**

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho e permitiram o enriquecimento de nossa aprendizagem.

Nosso especial agradecimento a todas as pessoas que colaboraram como sujeitos da pesquisa.

A nossa família, pelo apoio e paciência

A PARANAPREVIDÊNCIA, empresa onde realizamos o estudo, pela ajuda e disponibilidade de seus colaboradores.

Ao professor e orientador Joel Souza e Silva, pelo acompanhamento e revisão do estudo, pelas críticas que propiciaram um maior aprofundamento nas questões polêmicas da pesquisa.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>vi</b>
<b>LISTA DE SIGLAS.....</b>	<b>vii</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>viii</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	1
1.2 OBJETIVO DO PROJETO.....	2
1.2.1 Objetivo Geral.....	2
1.2.2 Objetivo Específico.....	3
1.3 JUSTIFICATIVA.....	3
<b>2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....</b>	<b>4</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	4
2.2 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	5
2.3 REDESENHO DOS CARGOS.....	6
2.3.1 Avaliar os Cargos.....	8
2.3.2 Métodos de Avaliação de Cargos.....	9
2.4 CONHECIMENTO.....	10
2.5 TREINAMENTO.....	11
2.5.1 Ciclo de Treinamento.....	12
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>15</b>
3.1 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	16
<b>4. ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>17</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	17
4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	18
4.2.1 História da ParanaPrevidência.....	18
4.2.2 Reconhecimento.....	18
4.2.3 Os Dois Fundos.....	18
4.2.4 Missão da Organização.....	19
4.2.5 Visão da Organização.....	19
4.2.6 Valores.....	19
4.2.7 Linha de Produtos & Serviços, Área de Atuação e os Clientes.....	20
4.2.8 Organograma.....	21

<b>5. ANÁLISE DA SITUAÇÃO.....</b>	<b>22</b>
5.1 O PLANO DE CARGOS E CAPACITAÇÃO DA COORDENADORIA DE MANUTENÇÃO DE BENEFÍCIOS DA PARANAPREVIDÊNCIA.....	22
5.2 ESTRUTURA DOS CARGOS DA COORDENADORIA DE MANUTENÇÃO DE BENEFÍCIOS DA PARANAPREVIDÊNCIA.....	23
5.2.1 Cargos Necessários para o Funcionamento da Coordenadoria de Manutenção de Benefícios da PARANAPREVIDÊNCIA.....	23
<b>6. PROPOSTA.....</b>	<b>24</b>
6.1 DESCRIÇÃO DOS CARGOS.....	24
6.2 SISTEMA DE AVALIAÇÃO POR PONTOS.....	40
6.2.1 Avaliação dos Cargos.....	48
6.3 CARREIRA.....	49
6.4 AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	49
6.4.1 Formulário para Avaliação do Conhecimento.....	51
6.4.2 Resultado da Avaliação do Conhecimento.....	53
6.4.3 Tabulação do Resultado da Avaliação do Conhecimento.....	60
6.5 NECESSIDADE DE TREINAMENTO.....	61
6.5.1 Aplicação do Treinamento.....	62
<b>7. CONCLUSÃO.....</b>	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>64</b>



## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 -	DESCRIÇÃO DO CARGO DE COORDENADOR.....	24
QUADRO 2 -	DESCRIÇÃO DO CARGO DE SUPERVISOR.....	27
QUADRO 3 -	DESCRIÇÃO DO CARGO DE ANALISTA PREVIDENCIÁRIO.....	30
QUADRO 4 -	DESCRIÇÃO DO CARGO DE TÉCNICO PREVIDENCIÁRIO.....	34
QUADRO 5 -	DESCRIÇÃO DO CARGO DE AUXILIAR ADMINISTRATIVO.....	37
QUADRO 6 -	FATORES DE PONTUAÇÃO PARA OS FUNCIONÁRIOS.....	40
QUADRO 7 -	PONTUAÇÃO PARA GRAU DE INSTRUÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS.....	41
QUADRO 8 -	PONTUAÇÃO PARA A EXPERIÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS.....	42
QUADRO 9 -	PONTUAÇÃO PARA A INICIATIVA DOS FUNCIONÁRIOS.....	43
QUADRO 10 -	PONTUAÇÃO PARA A COMPLEXIDADE DAS ATIVIDADES.....	44
QUADRO 11 -	PONTUAÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE POR ERROS COMETIDOS PELOS FUNCIONÁRIOS.....	45
QUADRO 12 -	PONTUAÇÃO PARA AUTONOMIA E SUPERVISÃO RECEBIDA DOS FUNCIONÁRIOS.....	46
QUADRO 13 -	DEFINIÇÃO DA PROPORÇÃO DOS FATORES PARA O MÉTODO DE PONTOS.....	47
QUADRO 14 -	AVALIAÇÃO DOS CARGOS.....	48
QUADRO 15 -	HIERARQUIA DOS CARGOS.....	49
QUADRO 16 -	FORMULÁRIO PARA AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	51
QUADRO 17 -	RESULTADO DA AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO DO COORDENADOR.....	53
QUADRO 18 -	RESULTADO DA AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO DOS SUPERVISORES.....	54
QUADRO 19 -	RESULTADO DA AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO DOS ANALISTAS PREVIDENCIÁRIOS.....	55
QUADRO 20 -	RESULTADO DA AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO DOS TÉCNICOS PREVIDENCIÁRIOS.....	56
QUADRO 21 -	RESULTADO DA AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO DOS AUXILIARES ADMINISTRATIVOS.....	59
QUADRO 22 -	TABULAÇÃO DO RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE CONHECIMENTO.....	60
QUADRO 23 -	NECESSIDADE DE TREINAMENTO.....	61

## LISTA DE SIGLA

DIRF	- Declaração de Imposto de Renda Retido na Fonte
FGTS	- Fundo de Garantia do tempo de Serviço
FPI	- Folha de pagamento de Pensionista
GPREV	- Sistema Integrado de Gestão Previdenciária
ISO	- International Organization for Standardization
LNT	- Levantamento de Necessidades de Treinamento
META 4	- Sistema de Folha de Pagamento
PASEP	- Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
SIP	- Sistema Integrado de Pagamento

## RESUMO

A atual tendência das organizações aponta para um processo de administrar com as pessoas, ou seja, gerir a organização juntamente com os colaboradores, considerando-os sujeitos ativos do processo produtivo e decisório. Entretanto, para administrar com essa premissa é indispensável que tais colaboradores estejam satisfeitos com a organização e desempenhando tarefas que estejam ajustadas ao seu perfil. É dentro deste contexto que a Coordenadoria de Manutenção de Benefícios da Paranáprevidência está buscando implantar um plano de cargos que valorize e ajuste o profissional, com as diretrizes e objetivos da organização, onde a vantagem competitiva está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas, colocando-os em ação de modo rápido e eficaz, na busca de soluções satisfatórias, motivo pelo qual se buscou através do presente estudo de caso a elaboração de um plano de cargos, avaliação dos conhecimentos técnicos e capacitação. Para seu desenvolvimento inicialmente fez-se uma revisão da literatura existente, o planejamento inicial do projeto, a descrição e avaliação dos cargos, aplicação dos questionários, tabulação e encaminhamento de capacitação.

**PALAVRAS CHAVE:** Recursos Humanos, Carreira, Capacitação e Conhecimento.

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA

Na sociedade do conhecimento, gerada pela era da globalização, vive-se um tempo de expectativas, de perplexidades, de crises e concepções de paradigmas. É um momento novo e rico de possibilidades (SVEIBY, 1998)<sup>1</sup>.

Para atender aos desafios e as mudanças que as organizações estão enfrentando uma série de rupturas em seus padrões tradicionais terão que ser revistos, forçando mudanças em suas políticas e normas. As empresas se vêem forçadas a implantar novos modelos de gestão que privilegiem o desenvolvimento de talentos humanos.

A internacionalização da economia modificou sensivelmente os patamares de competitividade das empresas, colocando-as diante de padrões de qualidade e produtividade. Assim, a atual tendência das organizações aponta para um processo de administrar com as pessoas, ou seja, gerir a organização juntamente com os colaboradores, considerando-os sujeitos ativos do processo produtivo e decisório.

No entanto, para administrar com essa premissa é indispensável que tais colaboradores estejam satisfeitos com a organização e desempenhando tarefas que estejam ajustadas ao seu perfil (DUTRA, 1996)<sup>2</sup>. A partir dessa nova concepção da sociedade, Chiavenato (1999)<sup>3</sup>, afirma que administrar com as pessoas passou a ser o mais importante desafio das empresas.

Levando em conta que o fator humano é fundamental dentro de uma empresa, e que a "Era do Conhecimento" exige mudanças profundas, é de extrema importância que os profissionais de recursos humanos estejam

<sup>1</sup> SVEIBY, Karl Erick. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Trad. Luiz Euclides Trindade Fazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998

<sup>2</sup> DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

interados e capacitados a preparar seus funcionários para estes novos desafios.

O conceito de desenvolvimento atrelado ao de complexidade abrange inúmeros fatores para que se possa construir um instrumento de gestão eficaz. Nesse prisma, pode-se destacar o desenvolvimento de Plano de Cargos e Capacitação como um dos fatores de grande importância nesse processo.

Quando se fala em Plano de Cargos e Capacitação, geralmente remete-se a planos que deixam absolutamente claras as possibilidades de desenvolvimento profissional ou que apontem com precisão um horizonte profissional dentro da empresa. A estrutura do cargo é condicionada ao desenho ou estrutura organizacional.

O desenho organizacional representa a arquitetura da organização – como seus órgãos e cargos estão estruturados e distribuídos, quais as relações de comunicação entre eles, como o poder está definido e como as coisas deverão funcionar. Enfim o cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa (ocupante do cargo) que podem ser englobadas em um todo unificado e que se configura em certa posição formal do organograma da empresa. Ao desempenhar um cargo a pessoa deve ter uma posição definida no organograma da mesma. A posição do cargo define seu nível hierárquico, a subordinação, os subordinados e o departamento ou divisão em que está localizado.

Sob esse enfoque, as profundas transformações que as empresas vêm sofrendo exigem novas práticas administrativas que acompanhem tais mudanças, dentre elas uma (re) avaliação dos sistemas de conhecimento.

Nesta perspectiva, pode-se considerar que a capacitação é um dos mais importantes fatores organizacionais para o desenvolvimento do trabalhador.

## 1.2 OBJETIVO DO PROJETO

### 1.2.1 Objetivo Geral:

- Desenvolver um Plano de Cargos e Capacitação para os funcionários da Coordenadoria de Manutenção de Benefícios da ParanaPrevidência.

### 1.2.2 Objetivo Específico:

- Descrever cargos e funções atendendo as necessidades da Coordenadoria de Manutenção de Benefícios.
- Avaliar os conhecimentos técnicos dos funcionários.
- Propor plano de capacitação dos funcionários para a melhoria da qualificação do pessoal

### 1.3 JUSTIFICATIVA

É dentro deste contexto que a Coordenadoria de Manutenção de Benefícios da ParanáPrevidência está buscando implantar um plano de cargos que valorize o profissional em todos os níveis com justiça e equidade interna e principalmente visão de futuro para o colaborador, fazendo com que este fique motivado para crescer e desenvolver-se profissionalmente.

Ciente da importância que as pessoas exercem nas organizações e da necessidade constante de novas formas de gestão visando maior agilidade nos processos e conseqüentemente qualidade e produtividade, é que a Coordenadoria de Manutenção de Benefícios da ParanáPrevidência abre espaço para estudos desta natureza.

## 2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Antigamente chamavam-na de Relações Industriais e durante décadas a fio representou a maneira impositiva e coercitiva pela qual as organizações tratavam os seus funcionários. Depois recebeu a denominação de Recursos Humanos e teve enorme popularidade no mundo todo ao trazer uma nova postura, mais aberta e dinâmica, em relação aos funcionários, considerados o mais importante recurso organizacional. Agora, passou a ser chamada de Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos, Capital Humano ou Capital Intelectual (CHIAVENATO, 1999). As denominações variam, mas o objetivo é um só: lidar com as pessoas tornou-se hoje uma atividade completamente diferente do que se fazia há poucos anos. Uma função estratégica demais para ficar centralizada e monopolizada nas mãos de poucos especialistas que atuam simplesmente na esfera tática ou operacional.

Para Chiavenato (1999), nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares.

Assim esse mesmo autor cita que, a Administração de Recursos Humanos, ou melhor, Gestão de Pessoas, é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações; bem como políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionadas com as pessoas, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensa e avaliação de desempenho.

Conforme Chiavenato (1999), o termo Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas pode ter três (3) significados diferentes:

- recursos humanos como função ou departamento: elemento prestador de serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho, benefícios, entre outros;

- recursos humanos como práticas de recursos humanos: refere-se ao modo como a organização opera suas atividades (recrutamento, seleção...);
- recursos humanos como profissão: refere-se aos profissionais que trabalham em tempo integral em papéis diretamente relacionados com essa área: selecionadores, treinadores, engenheiros de segurança, entre outros.

Todos esses conceitos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpretam e se influenciam reciprocamente. Cabe ao profissional da área saber articulá-los corretamente conforme o que cada situação assim exigir.

## 2.2 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

As empresas estão cada vez mais pressionadas, tanto pelo ambiente externo quanto interno, a investir no desenvolvimento humano. Percebem a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas como forma de conquistar vantagens e de continuar competitivas no mercado. Ao mesmo tempo, os indivíduos se dão conta de que se aperfeiçoar é condição “sine qua non” para sua inserção ou manutenção no mercado de trabalho.

Podemos antever que, independentemente dos possíveis cenários futuros, as organizações e a sociedade caminham para um nível maior de complexidades tecnológicas e das relações no trabalho. As pessoas devem estar preparadas e atentas para contextos cada vez mais exigentes e complexos, ao mesmo tempo em que o desenvolvimento humano está cada vez mais associado à complexidade.

A carreira não deve ser entendida como um caminho rígido, mas como uma seqüência de posições e de trabalhos realizados pela pessoa. Tal seqüência articulada de forma a conciliar o desenvolvimento profissional ou que apontem com precisão um horizonte profissional dentro da empresa.

Porém seria impossível, para empresas trabalharem com centenas, milhares de pessoas conciliar as diferentes expectativas de carreira de cada um desses indivíduos com as necessidades organizacionais caso não sejam estabelecidas diretrizes, estruturas e carreiras, instrumento de gestão.



Estas estruturas devem proporcionar uma forma de organizar possibilidades como suporte para que a pessoa encontre-se e faça planos de sua trajetória na empresa.

WALKER (1980) imagina um sistema como um conjunto de procedimentos que permite à organização identificar as pessoas adequadas às suas necessidades e às pessoas, planejar e implementar suas carreiras.

LEIBOWITZ (1986) e outros concebem o sistema como um conjunto de diretrizes, de instrumentos de gestão de carreira integrados aos demais instrumentos de gestão de RH, como uma estrutura de carreira e um conjunto de políticas e de procedimentos que visa conciliar as expectativas das pessoas e da empresa.

Ao indivíduo cabe gerir sua carreira, para tanto deve conhecer-se, ter consciência de seu projeto e saber quais são as oportunidades oferecidas pela empresa e pelo mercado de trabalho.

A empresa, por outro lado, cabe estimular e apoiar as pessoas em sua vida e em seu crescimento profissional. O papel da organização, nesse sentido é amplo, e deve-se levar em consideração sempre à natureza de sua existência e a sua visão de futuro.

## 2.3 REDESENHO DOS CARGOS

O cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa (ocupante do cargo) que podem ser englobados em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa. Ao desenhar um cargo, a pessoa deve ter uma posição definida no organograma da empresa. A posição do cargo no organograma define seu nível hierárquico, a subordinação, os subordinados e o departamento ou divisão em que está localizado.

Etapas para estruturação dos cargos:

1. Desenho de cargos
2. Descrição de cargos
3. Análise de cargos
4. Avaliação de cargos

Pode também ser definido como “o estudo que se faz, para deduzir informações exigidas do seu ocupante” (PONTES, 1998, pág. 35)<sup>4</sup>. A partir desta definição é possível descrever o real significado da tarefa: “conjunto de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e as especificações exigidas dos ocupantes” (op.cit. p.36).

Ainda para Chiavenato (2002)<sup>5</sup>, desenhar um cargo significa estabelecer quatro condições básicas:

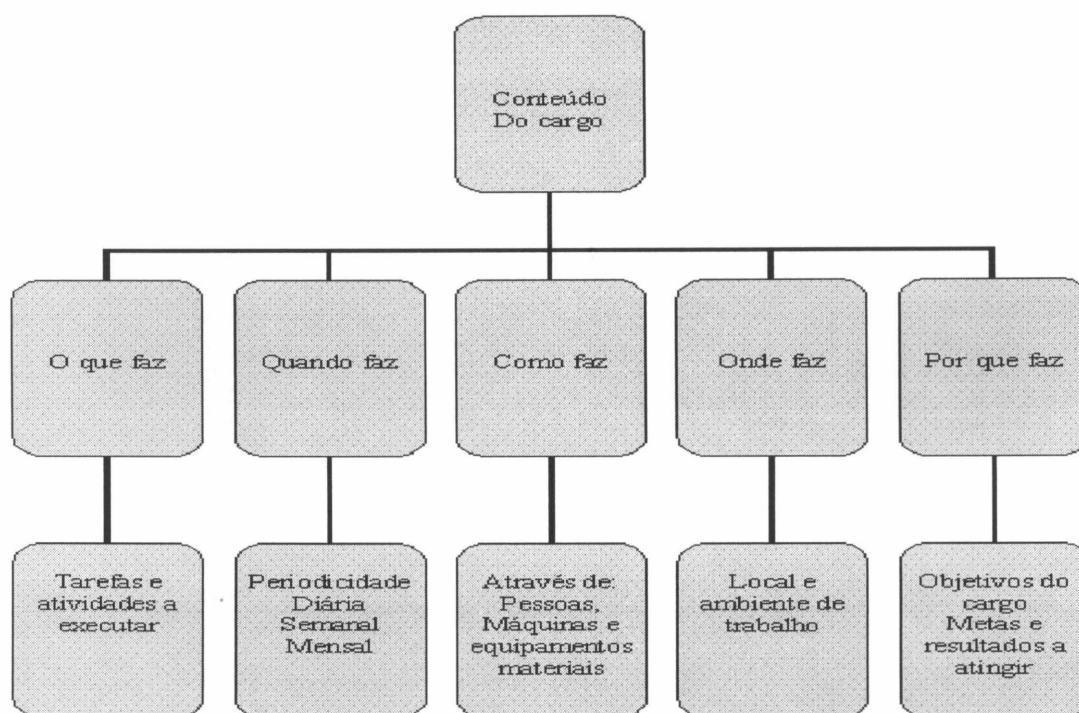
- O conteúdo do cargo com suas tarefas e atribuições,
- Métodos e processos de trabalho, como deverá ser desempenhado,
- Responsabilidades, ou seja, a quem o ocupante do cargo deverá se reportar;
- Autoridade, isto é relação com seus subordinados.

O desenho do cargo não se baseia na estabilidade e permanência dos objetivos e dos processos, ele deve ser:

- Dinâmico
- Mudança contínua
- Revisão constante do cargo – enriquecimento de cargos

<sup>4</sup> PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**. 7. ed. São Paulo: Ltr, 1998.

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos/** Idalberto Chiavenato. - Ed. Compacta, 7. Ed. - São Paulo: Atlas, 2002.



### 2.3.1 Avaliar os Cargos

Os métodos tradicionais de avaliação de cargos de acordo com PONTES (1998) são por: escalonamento e graus predeterminados, considerados métodos qualitativos, que têm referência à qualidade das informações, onde serão realizadas análises observatórias para concluir alguma decisão, e ou, análise dos cargos por pontos e comparação de fatores, considera-se os métodos quantitativos, que são expressos através de valores correspondentes a algo determinado, fazendo as comparações devidas e conclusões geralmente através de estatísticas por ter valores ou quantidades envolvidas.

O processo de avaliação de cargos pode ser organizado de diversas formas, dependendo do tamanho da empresa, da cultura dos seus gerentes em relação à administração de cargos salários e carreira, do grau de transparência desejado pela empresa ao lidar com este assunto, para ser analisado e

escolhido o que se enquadra da melhor forma na organização, com base em (CASTRO, et al, 2002)<sup>6</sup>.

### 2.3.2 Métodos de Avaliação de Cargos

O processo de avaliação dos cargos compreende a análise e a comparação, com o objetivo de colocá-los em ordem de importância.

❖ Detalha o que o cargo exige do seu ocupante em termos de:

- Conhecimentos
- Habilidades
- Capacidades

❖ Áreas de análise e avaliação:

- Requisitos Mentais - instrução, experiência aptidões.
- Requisitos Físicos – esforço, concentração, destreza.
- Responsabilidades – supervisão, material, dinheiro;
- Condições de trabalho – ambiente, riscos de acidentes etc.

Implica na investigação sistemática do cargo por meio de passos predeterminados e resulta em um relatório escrito, contendo informações com tarefas e atividades individuais.

O objetivo maior é aperfeiçoar o desempenho da empresa e sua produtividade e deve relacionar-se ao sistema de avaliação de cargos.

❖ Como fazer a coleta de informações:

<sup>6</sup> CASTRO, Afredo Pires et al. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2002.

- Observação em loco
- Entrevista com o ocupante do cargo ou gerente
- Questionários – formulários preparados
- Registros diários – os funcionários registram diariamente as atividades
- Método combinado.

## 2.4 CONHECIMENTO

O conhecimento pode ser entendido como o conjunto de informações associadas à experiência, à intuição e aos valores (Fleury e Oliveira Jr.;2001)<sup>7</sup>.

Podemos dizer que o conhecimento humano refere-se tanto à capacidade, habilidade e experiência, quanto ao conhecimento formal que as pessoas detêm e que agregam valor a uma organização.

Existem dois tipos de conhecimento. O explícito é o conhecimento que facilmente se codifica e se transmite. O conhecimento tácito, por outro lado, é o conhecimento experimental, subjetivo e mais difícil de transmitir.

A tecnologia tem um papel importante na gestão do conhecimento explícito, enquanto o seu papel na gestão do conhecimento tácito vai recair no suporte ao intercâmbio de conhecimento entre pessoas. Adicionalmente, a tecnologia vai assumir a maioria do trabalho de rotina, libertando pessoas para atividades orientadas ao conhecimento que naturalmente requerem inteligência humana.

O conhecimento das organizações reside em três aspectos humanos: a compreensão cognitiva, as habilidades aprendidas e as crenças de cada indivíduo. O importante é como o conhecimento é adquirido e como pode ser usado de maneira a alcançar resultados positivos que venham ao encontro das necessidades da empresa, seja o conhecimento tácito ou explícito. Dessa

<sup>7</sup> FLEURY, M.T.; OLIVEIRA, Jr. M.M. (Org.) **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

forma, não trata apenas dos ativos do conhecimento, mas também dos processos que atuam sobre esses ativos, incluindo desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar conhecimentos.

## 2.5 TREINAMENTO

Treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem para determinado cargo. Seus objetivos situados em curto prazo são restritos e imediatos, visando dar ao homem os elementos essenciais para o exercício do cargo, preparando-o adequadamente para ele. É dado nas empresas ou em firmas especializadas em treinamento. Nas empresas, é delegado geralmente ao nível do chefe imediato da pessoa que está trabalhando. Obedece a um programa preestabelecido e atende a uma ação sistemática visando à adaptação do homem ao trabalho. Pode ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa.

O conteúdo do treinamento pode envolver quatro tipos de mudança de comportamento, a saber:

- Transmissão de informações

O elemento essencial em muitos programas de treinamento é o conteúdo: repartir informações entre os treinandos como um corpo de conhecimentos. Normalmente, as informações são genéricas, de preferência sobre o trabalho como informações sobre a empresa, seus produtos e serviços, sua organização e políticas, regras e regulamentos etc.

Pode envolver também transmissão de novos conhecimentos.

- Desenvolvimento de habilidades

Principalmente as habilidades, destrezas e conhecimentos diretamente relacionados com o desempenho do cargo atual ou de possíveis ocupações futuras. Trata-se de um treinamento orientado diretamente para as tarefas e operações a serem executadas.

- Desenvolvimento ou modificação de atitudes

Geralmente mudança de atitudes negativas para atitudes mais favoráveis entre os trabalhadores, aumento de motivação, desenvolvimento da sensibilidade do pessoal de gerência e de supervisão quanto aos sentimentos e reações das pessoas. Pode envolver aquisição de novos hábitos e atitudes, principalmente em relação a clientes ou usuários.

- Desenvolvimento de conceitos

O treinamento pode ser conduzido no sentido de elevar o nível de abstração e conceptualização de idéias e de filosofias, seja para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa, seja para elevar o nível de generalização desenvolvendo gerentes que possam pensar em termos globais e amplos.

Os principais objetivos do treinamento são:

- a. Preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas do cargo;
- b. Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para as funções para as quais a pessoa pode ser considerada;
- c. Mudar a atitude das pessoas seja para criar um clima mais satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptiva às técnicas de supervisão e gerência.

### 2.5.1 Ciclo do Treinamento

Treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem. A aprendizagem é um fenômeno que surge como resultado dos esforços de cada indivíduo. A aprendizagem é uma mudança de comportamento e ocorre no dia-a-dia e em todos os indivíduos. O treinamento deve tentar orientar essas experiências de aprendizagem num sentido positivo e benéfico e suplementá-las e reforçá-las com atividade planejada, a fim de que os indivíduos em todos os níveis da empresa possam desenvolver mais

rapidamente seus conhecimentos e aquelas atitudes e habilidades que beneficiarão a eles mesmos e à empresa. Assim, o treinamento cobre uma seqüência programada de eventos que podem ser visualizados como um processo contínuo cujo ciclo se renova a cada vez que se repete.

### TREINAMENTO COMO UM SISTEMA



O processo de treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto, cujos componentes são:

- Entradas (inputs) como treinandos, recursos organizacionais, informação, habilidades etc.
- Processamento ou operação (throughputs) como processos de aprendizagem individual, o programa de treinamento.
- Retroação (feedback) como avaliação dos procedimentos e resultados do treinamento através de meios informais ou de pesquisas sistemáticas.



Em termos amplos, o treinamento envolve um processo composto de quatro etapas, a saber:

- Levantamento de necessidades de treinamento (diagnóstico).
- Programação de treinamento para atender às necessidades.
- Implementação e execução.
- Avaliação dos resultados.

### 3. METODOLOGIA

O presente Plano de Cargo e Capacitação foi desenvolvido com base em pesquisa bibliográfica e documental com o objetivo de identificar seus conceitos, aplicabilidade, tipos e função e, paralelamente, foi realizado um estudo de caso dentro da organização ParanaPrevidência onde uma das autoras do presente projeto exerce suas atividades, sendo utilizado ainda às seguintes técnicas de pesquisa:

- Aplicação de questionário a todos os funcionários da Coordenadoria de Manutenção de Benefícios da ParanaPrevidência.
- Observação pessoal, contemplando as condições de trabalho dos colaboradores e as relações interpessoais.

Além das técnicas descritas acima, o presente Plano de Cargos e Capacitação foi dividido em seis etapas:

- A primeira foi o planejamento inicial do projeto, na qual levantamos as informações objetivas existentes sobre a atual estrutura de cargos;
- A segunda foi à elaboração das descrições dos cargos;
- A terceira foi à avaliação e a classificação dos cargos;
- A quarta foi à aplicação do questionário para avaliação do conhecimento;
- A quinta foi à tabulação das respostas obtidas do questionário aplicado, onde levantamos as necessidades de capacitação dos colaboradores;
- A sexta e última foi à sugestão de aplicação de treinamento aos funcionários que apresentaram deficiências técnicas para o desenvolvimento de suas atividades.

### 3.1 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em sete (07) capítulos: introdução, revisão teórico-empírica, metodologia, estudo de caso, análise da situação, proposta e conclusão.

No capítulo I (um), são apresentadas as noções preliminares, parte em que são contextualizados o tema e o problema, juntamente com os objetivos e a justificativa.. Nesse capítulo, demonstra-se a importância da implementação de um Plano de Cargos e Capacitação na Coordenadoria de Manutenção de Benefícios da ParanaPrevidência.

No capítulo II (dois) apresenta-se a revisão bibliográfica, abrangendo todos os tópicos relacionados ao projeto.

No capítulo III (três) é apresentada a metodologia da pesquisa.

No capítulo IV (quatro) é apresentado o estudo de caso, a empresa, sua missão, visão, valores, linha de produtos & serviços, área de atuação e os clientes.

No capítulo V (cinco) é apresentada uma análise da Coordenadoria de Manutenção de Benefícios da ParanaPrevidência e a estrutura necessária para seu funcionamento.

No capítulo VI (seis) é apresentado a descrição e avaliação dos cargos, avaliação e tabulação do resultado do questionário aplicado aos colaboradores e o plano de capacitação;

No capítulo VII (sete) é apresentada a conclusão;

Por fim é apresentado o referencial bibliográfico

## 4. ESTUDO DE CASO

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Para a consecução de seus objetivos, compete a ParanaPrevidência:

O planejamento, a execução e controle das atividades de Programas de Seguridade Funcional destinados aos agentes públicos estaduais, seus dependentes e pensionistas;

A realização periódica de atualização cadastral dos dados dos servidores ativos, inativos e pensionistas e outros beneficiários dos Programas de Seguridade Funcional, atualizando seus dados e possibilitando condições para avaliações e estudos atuariais;

A manutenção, através do Secretário de Estado da Administração e da Previdência, e da Secretaria de Estado da Fazenda, de estreito relacionamento com o Estado do Paraná, buscando adequação na interdependência de suas áreas de interesse;

O cumprimento do Contrato de Gestão firmado com o Estado do Paraná, buscando padrões de excelência, de qualidade e de satisfação do Estado e dos benefícios dos Programas de Seguridade Funcional;

A celebração de convênios ou acordos de cooperação com órgãos públicos ou privados, visando à execução de suas finalidades;

A administração jurídica, financeira e contábil dos Fundos de Natureza Previdenciária de que trata a Lei PR 12.398/98<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> PARANÁ. Lei nº 12.398, de 30 de novembro de 1998. Cria o Sistema de Seguridade Funcional do Estado do Paraná, transforma o Instituto de Previdência e Assistência aos Servidores do Estado do Paraná - IPE em serviço social autônomo, denominado PARANAPREVIDÊNCIA. Disponível em: <http://www.parana.pr.gov.br> Acesso em: 26.08.2008.

## 4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

### 4.2.1 História da ParanaPrevidência

O atual sistema previdenciário dos servidores paranaenses nasceu em 1998, com o objetivo de substituir gradualmente o regime de repartição simples pelo regime de capitalização, e dessa forma eliminar o déficit da previdência estadual.

A lei que estabeleceu o Sistema de Seguridade Funcional do Estado – Lei - PR 12.398/98, sancionada em 30/12/1998, criou a ParanaPrevidência para gerir os fundos previdenciários dos funcionários estaduais: o Fundo Financeiro, que continua operando no regime de repartição, e o Fundo de Previdência, que funciona no regime de capitalização.

A primeira aposentadoria do Fundo de Previdência foi concedida em novembro de 1999. Nesse mês, o mesmo fundo começou a pagar também as primeiras três pensões.

### 4.2.2 Reconhecimento

A PARANAPREVIDÊNCIA tem o reconhecimento do Ministério da Previdência Social quanto ao seu enquadramento nos aspectos legais, financeiros e atuariais exigidos por lei.

No relatório das questões críticas da previdência no Brasil, o Banco Mundial reconhece que o Paraná tem adotado as melhores práticas para a previdência funcional. O Simulador Prost do Banco Mundial usa o modelo paranaense como estudo de caso.

### 4.2.3 Os Dois Fundos

O sistema previdenciário paranaense está fazendo uma transição gradativa do sistema de repartição simples para o sistema de capitalização.

Na capitalização, a contribuição previdenciária é segregada, aplicada e acumulada ao longo da vida ativa do indivíduo para ser gasta no futuro com o pagamento dos benefícios dessa mesma pessoa e de seus dependentes. Funciona como uma poupança de natureza previdenciária.

A separação dos sistemas foi estabelecida por um corte etário. O servidor que, na data da promulgação da Lei - PR 12.398, que criou a ParanaPrevidência, tivesse menos de 50 anos, se homem, ou menos de 45, se mulher, entrou no regime de capitalização. Quem tinha idade superior, ficou no sistema de repartição. Com esse critério, 78,5% dos servidores passaram a contribuir para o regime de capitalização.

Foram criados então dois fundos:

O Fundo Financeiro, que continua no sistema de repartição, paga os benefícios com recursos repassados pelo Estado mensalmente. Diminui à medida que seus benefícios vão se extinguindo.

E o Fundo de Previdência, que opera com a capitalização das contribuições dos servidores e do Governo Estadual. Atualmente paga parte dos benefícios previdenciários e no futuro pagará a conta inteira.

#### 4.2.4 Missão da Organização

Administrar a Previdência dos servidores públicos do Estado do Paraná, atendendo plenamente aos direitos e obrigações previdenciárias, desenvolvendo ações para a capitalização dos recursos com segurança e rentabilidade, preservando o equilíbrio financeiro e atuarial.

#### 4.2.5 Visão da Organização

A ParanaPrevidência continuará a ser referência nacional entre os regimes próprios de previdência social, com administração estratégica e melhoria contínua, buscando resultados que excedam as expectativas dos participantes e da sociedade.

#### 4.2.6 Valores

- Agilidade;
- Comprometimento;
- Ética;
- Melhoria Contínua;
- Prudência;

- Responsabilidade Social;
- Sustentabilidade;
- Transparência.

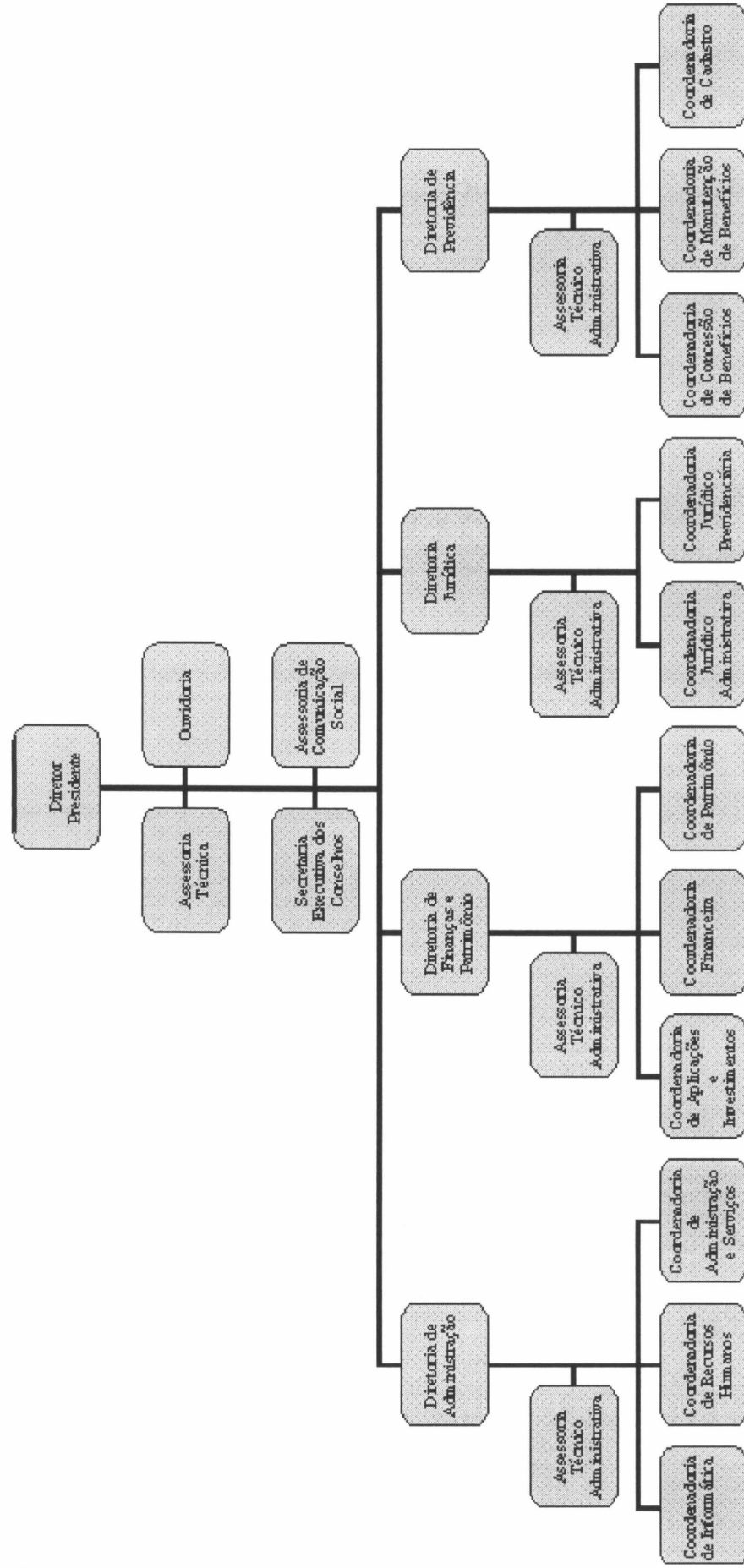
#### 4.2.7 Linha de Produtos & Serviços, Área de Atuação e os Clientes.

Produtos – No segmento de Seguridade a ParanaPrevidência oferece os seguintes produtos:

- Aposentadoria por invalidez permanente;
- Aposentadoria compulsória por implemento de idade;
- Aposentadoria voluntária por tempo de contribuição;
- Aposentadoria voluntária por implemento de idade;
- Pensão por morte do segurado;
- Pensão por ausência do segurado;
- Pensão por prisão do segurado.

Área de Atuação – A ParanaPrevidência tem por finalidade gerir o Sistema de Seguridade Funcional do Estado do Paraná, que compreende os Programas de Previdência, segundo regime de benefícios e de serviços da lei nº 12.398/98.

Clientes – Agentes públicos estaduais, seus dependentes e pensionistas.





## 5 ANÁLISE DA SITUAÇÃO

### 5.1 O PLANO DE CARGOS E CAPACITAÇÃO DA COORDENADORIA DE MANUTENÇÃO DE BENEFÍCIOS DA PARANAPREVIDÊNCIA.

O Plano de Cargos e Capacitação da Coordenadoria de Manutenção de Benefícios da ParanaPrevidência têm como objetivo principal incorporar uma política de recursos Humanos, baseada na prática de uma administração do cargo e capacitação de seus colaboradores, considerando o comprometimento das pessoas com a filosofia da Organização, sendo:

- Busca e manutenção do espírito de equipe;
- Motivação crescente da equipe com o alcance dos resultados da empresa;
- Racionalização dos processos e melhoria no atendimento;

Considerando-se, então, que a estrutura de funcionamento da organização que compõem a Coordenadoria de Manutenção de Benefícios da ParanaPrevidência, concebe que a elaboração e execução dos procedimentos requerem a participação e o envolvimento dos colaboradores, de acordo com o inter-relacionamento das entidades do sistema.

Com relação às premissas dos cargos e capacitação na Coordenadoria de Manutenção de Benefícios da ParanaPrevidência, tem-se que:

- A Administração de Cargos e Capacitação devem ser condizentes com a estratégia e a filosofia Coordenadoria de Manutenção de Benefícios da ParanaPrevidência, promovendo a manutenção e atração de profissionais qualificados para o funcionamento da Organização;
- Deve-se incentivar o permanente desenvolvimento dos colaboradores, através do desenho de cargos enriquecidos e desafiadores;
- As descrições dos cargos constituem o referencial necessário para as movimentações funcionais, treinamento, atribuição de

responsabilidades e manutenção do programa de Cargos e Capacitação.

## 5.2 ESTRUTURA DOS CARGOS DA COORDENADORIA DE MANUTENÇÃO DE BENEFÍCIOS DA PARANAPREVIDÊNCIA

### 5.2.1 Cargos Necessários para o Funcionamento da Coordenadoria de Manutenção de Benefícios da ParanaPrevidência.

- Coordenador
- Supervisor
- Analista Previdenciário
- Técnico Previdenciário
- Auxiliar Administrativo

6 PROPOSTA

6.1 DESCRIÇÃO DOS CARGOS

Quadro 1 – DESCRIÇÃO DO CARGO DE COORDENADOR

IDENTIFICAÇÃO DO CARGO: Coordenador
DESCRIÇÃO SUMÁRIA:
<p>RESULTADOS ESPERADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Assegurar a confiabilidade dos processos de concessão de benefícios e pagamentos;</li><li>• Cumprir o calendário da Folha de Pagamento efetuando os créditos nas contas correntes dos Beneficiários;</li><li>• Atender o Beneficiário e participante transmitindo informações corretas e confiáveis.</li></ul>
<p>DESCRIÇÃO DETALHADA:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Coordenar a realização de estudos para o desenvolvimento e implementação dos Planos de Previdência;</li><li>• Coordenar as atividades de Folha de Pagamentos dos Beneficiários;</li><li>• Coordenar as atividades de atualização de dados do cadastro dos participantes e beneficiários;</li><li>• Orientar os participantes e patrocinadoras quanto à interpretação dos regulamentos dos Planos de Benefícios;</li><li>• Coordenar a Revisão de Benefícios já concedidos, objetivando sua regulamentação;</li><li>• Definir critérios e regras de rotinas em Sistemas de uso da Coordenadoria;</li><li>• Coordenar pareceres de matérias normativas e explicativas sobre as Regulamentações;</li><li>• Desenvolver rotinas de rastreabilidade de processos de Auditorias.</li><li>• Prestar assessoria técnico-administrativa aos Diretor de Previdência;</li><li>• Acompanhar as alterações que houve na legislação previdenciária e sua aplicabilidade;</li><li>• Participar de grupos técnicos de trabalho, em assuntos da área previdenciária, tanto no âmbito da ParanaPrevidência, como também junto a Órgãos e Instituições externas;</li><li>• Proceder à manutenção de sistemas de informações, necessárias ao acompanhamento das atividades de natureza previdenciária, bem como a elaboração de relatórios;</li></ul>

- Proceder ao estudo, análise e elaboração de informação técnica, relativas aos processos referentes a benefícios previdenciários, que tramitam no âmbito da Coordenadoria de Manutenção de Benefícios;
- Preparar despachos conclusivos acerca dos processos apreciados pela Coordenadoria de manutenção de Benefícios;
- Analisar, controlar e conferir aos Atos de concessão, Revisão e retificação de benefícios previdenciários;
- Prestar assessoramento técnico às diversas áreas e Coordenadorias da Diretoria de previdência, unidades da Instituição, bem como aos demais Órgãos e entidades, em assuntos relativos à área previdenciária;
- Proceder ao atendimento e prestação de informação acerca de benefícios previdenciários, bem como, da aplicação da legislação pertinente, a segurados e Órgãos interessados;
- Executar outras atividades correlatas.

#### AUTONOMIA – DOCUMENTOS QUE APROVA, AUTORIZA E/OU ASSINA:

- Atestado de frequência e serviços dos funcionários junto a Coordenadoria de Recursos Humanos;
- Aprova o calendário da folha de pagamento dos Beneficiários;
- Aprova pedido de alteração nos Sistemas de uso da Coordenadoria;
- Define o conteúdo dos relatórios de informações da Coordenadoria;
- Abona ausências do trabalho de funcionários;
- Assina Atos, cartas, despachos, declarações e ofícios, referentes à solicitação, concessão e revisão de benefícios previdenciários, saque de FGTS e PASEP e retificações da DIRF;
- Autoriza a liberação do crédito bancário, referente às Folhas de pagamento normal e complementar dos beneficiários da previdência.

#### REQUISITOS DESEJÁVEIS PARA O OCUPANTE DO CARGO:

##### INSTRUÇÃO:

- O cargo requer nível de instrução correspondente ao ensino superior e especialização.

##### CARGO DE ACESSO:

- Analista Previdenciário.

**PERFIL COMPORTAMENTAL:**

- Analítico, Empatia no Atendimento, Capacidade de Liderança, Visão Sistêmica, Atenção aos prazos limites, Firmeza e Segurança no atendimento, Capacidade de transmitir orientações, Capacidade de Planejamento, Capacidade Interpretativa e de questionamento, Capacidade de síntese e priorização de trabalho.

**CONHECIMENTO:**

- TÉCNICO PARANAPREVIDÊNCIA: Leis, Estatutos e Regulamentação básica, políticas e regulamentos da Legislação Previdenciária, Sistemas de Qualidade;
- TÉCNICO DA FUNÇÃO: Legislação Previdenciária, Noções Básicas de cálculos Atuariais, Sistemas de Informática;
- INFORMÁTICA: Word, Excel, Power Point, Access, Internet, Meta 4, SIP, FPI, GPREV;
- QUALIDADE: Sistema de Qualidade (normas ISO);
- HUMANAS: Relações Interpessoais, Negociação, Técnicas de Reuniões;
- GERENCIAL: Planejamento, Sistema de Gestão, Liderança, Mudanças Organizacionais;
- IDIOMAS: Redação – Língua Portuguesa.

**HABILIDADES:**

- Interpretar Legislação e Regulamentos visando a sua aplicação correta;
- Implementar mudanças organizacionais focadas nas melhorias dos sistemas e processos;
- Entender as ligações entre as partes do sistema PARANAPREVIDENCIA;
- Atingir metas e resultados utilizando técnicas apropriadas;
- Orientar participantes e patrocinadoras com presteza, clareza e agilidade;
- Entender a aplicabilidade na concessão e manutenção do benefício.

DATA DA ELABORAÇÃO: \_\_/\_\_/\_\_

Quadro 2 -DESCRIÇÃO DO CARGO DE SUPERVISOR

IDENTIFICAÇÃO DO CARGO: Supervisor
DESCRIÇÃO SUMÁRIA:
RESULTADOS ESPERADOS: <ul style="list-style-type: none"><li>• Assegurar a confiabilidade dos processos de concessão de benefícios e pagamentos;</li><li>• Cumprir o calendário da Folha de Pagamento garantindo a confiabilidade dos créditos nas contas correntes dos Beneficiários;</li><li>• Atender o Beneficiário e participante transmitindo informações corretas e confiáveis.</li></ul>
DESCRIÇÃO DETALHADA: <ul style="list-style-type: none"><li>• Supervisionar as atividades de Folha de Pagamentos dos Beneficiários;</li><li>• Supervisionar as atividades de atualização de dados do cadastro dos participantes e beneficiários;</li><li>• Orientar os participantes e patrocinadoras quanto à interpretação dos regulamentos dos Planos de Benefícios e seus reajustes;</li><li>• Conferir a concessão inicial, as revisões e resíduos de benefícios concedidos, objetivando a confiabilidade dos valores devidos aos beneficiários;</li><li>• Definir critérios e regras de rotinas em Sistemas de uso da Coordenadoria;</li><li>• Aplicar pareceres de matérias normativas e explicativas sobre as Regulamentações;</li><li>• Desenvolver rotinas de rastreabilidade de processos de Auditorias;</li><li>• Supervisionar os créditos bancários, conciliação, bloqueios e saldo da conta da ParanaPrevidência;</li><li>• Orientar e supervisionar o desenvolvimento de ações voltadas à concessão e manutenção dos benefícios previdenciários;</li><li>• Proceder à análise e prestação de informação em processos de natureza previdenciária;</li><li>• Proceder à análise, ao acompanhamento e á avaliação dos procedimentos adotados na concessão e manutenção dos benefícios previdenciários;</li><li>• Efetuar a análise, acompanhamento e controle dos valores efetivamente pagos para os benefícios previdenciários aos inativos e pensionistas;</li><li>• Proceder à análise, avaliação e fechamento das folhas de pagamentos de inativos e pensionistas;</li></ul>

- Proceder à elaboração de informação técnica para a instrução de processos de natureza previdenciária;
- Supervisionar e dar diretrizes técnico-operacionais a funcionários que operam junto aos segurados;
- Proceder à elaboração de relatórios técnico-operacionais, relativos à concessão e à manutenção dos benefícios previdenciários;
- Proceder ao fornecimento de informações aos diversos Órgãos e demais interessados, sobre os procedimentos técnicos operacionais para a concessão e a manutenção de benefícios previdenciários;
- Proceder ao levantamento e análise dos valores constantes dos extratos bancários relativos às contas-correntes dos fundos previdenciários por onde são pagos os benefícios previdenciários;
- Proceder ao controle e recolhimento de pagamentos bloqueados, cancelados e “não procurados”;
- Efetuar o registro e a regularização das devoluções bancárias;
- Manter contatos com o banco e Diretoria financeira, acerca de possíveis saldos existentes nas contas-correntes dos fundos previdenciários;
- Proceder ao controle e processamento de liberações de recolhimentos e de pagamentos a inativos e pensionistas;
- Proceder à análise e instrução de processos de irregularidades e denúncias;
- Executar outras atividades correlatas.
- 

#### AUTONOMIA – DOCUMENTOS QUE APROVA, AUTORIZA E/OU ASSINA:

- Conferir e aprovar os cálculos referentes às concessões iniciais, revisões e resíduos de benefícios;
- Conferência e aprovação do conteúdo dos relatórios de informações da Coordenadoria;
- Conferir e assinar Atos, cartas, despachos, declarações e ofícios, referentes à solicitação, concessão e revisão de benefícios previdenciários, saque de FGTS e PASEP, retificações da DIRF e liberação de crédito bancário;
- Elaboração, conferência e liberação do crédito bancário, referente às Folhas de pagamento normal e complementar dos beneficiários.

#### REQUISITOS DESEJÁVEIS PARA O OCUPANTE DO CARGO:

##### INSTRUÇÃO:

- O cargo requer nível de instrução correspondente ao ensino superior e especialização.

**CARGO DE ACESSO:**

- Analista Previdenciário.

**PERFIL COMPORTAMENTAL:**

- Empatia no Atendimento, Capacidade de Liderança, Visão Sistêmica, Atenção aos prazos limites, Firmeza e Segurança no atendimento, Capacidade de transmitir orientações, Capacidade Interpretativa e de questionamento, Capacidade de síntese e priorização de trabalho.

**CONHECIMENTO:**

- TÉCNICO PARANAPREVIDÊNCIA: Leis, Estatutos e Regulamentação básica, políticas e regulamentos da Legislação Previdenciária, Sistemas de Qualidade;
- TÉCNICO DA FUNÇÃO: Legislação Previdenciária, Noções Básicas de cálculos Atuariais, Rotinas Bancárias, Sistemas de Informática;
- INFORMÁTICA: Word, Excel, Power Point, Access, Internet, Meta 4, SIP, FPI, GPREV;
- QUALIDADE: Sistema de Qualidade (normas ISO);
- HUMANAS: Relações Interpessoais.
- GERENCIAL: Planejamento, Liderança, Mudanças Organizacionais;
- IDIOMAS: Redação – Língua Portuguesa.

**HABILIDADES:**

- Interpretar Legislação e Regulamentos visando a sua aplicação correta;
- Implementar mudanças organizacionais focadas nas melhorias dos sistemas e processos;
- Entender as ligações entre as partes do sistema PARANAPREVIDENCIA;
- Atingir metas e resultados utilizando técnicas apropriadas;
- Orientar participantes e patrocinadoras com presteza, clareza e agilidade;
- Entender a aplicabilidade na concessão e manutenção do benefício.

DATA DA ELABORAÇÃO: \_\_/\_\_/\_\_



Quadro 3 - DESCRIÇÃO DO CARGO DE ANALISTA PREVIDENCIÁRIO

IDENTIFICAÇÃO DO CARGO: Analista Previdenciário
DESCRIÇÃO SUMÁRIA:
RESULTADOS ESPERADOS: <ul style="list-style-type: none"><li>• Assegurar a confiabilidade dos processos de concessão de benefícios e pagamentos;</li><li>• Cumprir o calendário da Folha de Pagamento garantindo a confiabilidade dos créditos nas contas correntes dos Beneficiários;</li><li>• Atender o Beneficiário e participante transmitindo informações corretas e confiáveis.</li></ul>
DESCRIÇÃO DETALHADA: <ul style="list-style-type: none"><li>• Executar as atividades de Folha de Pagamentos dos Beneficiários;</li><li>• Proceder à análise e à habilitação de processos de concessão e revisão dos benefícios previdenciários de aposentadorias e pensões;</li><li>• Proceder à análise e à informação em processos de revisão de pensão, aposentadoria e resíduo de benefícios;</li><li>• Proceder à implantação financeira das concessões de benefícios previdenciários;</li><li>• Proceder à análise e efetuar a distribuição de cotas de benefícios previdenciários de pensão, a partir de parecer jurídico;</li><li>• Efetuar implantação, alteração ou cancelamento de descontos ou vantagens na folha de pagamento de inativos e pensionistas;</li><li>• Dar atendimento às solicitações de documentos de natureza previdenciária dos diversos Órgãos, inclusive Tribunal de contas do Estado;</li><li>• Proceder à manutenção da folha de pagamento dos inativos e pensionistas;</li><li>• Efetuar cálculos relativos a benefícios previdenciários, inclusive resíduos;</li><li>• Fornecer informações aos diversos Órgãos sobre concessão e manutenção de benefícios previdenciários e de inscrição e manutenção de dependentes;</li><li>• Proceder ao controle dos dados relativos à folha de pagamento de inativos e pensionistas;</li><li>• Gerar informações estatísticas referentes ao quadro de segurados, bem como que permitam o acompanhamento da execução dos planos de benefício e de custeio;</li><li>• Participar da elaboração de relatórios estatísticos atuariais;</li><li>• Executar as atividades de atualização de dados cadastrais no sistema dos participantes e</li></ul>

beneficiários;

- Orientar os beneficiários quanto à interpretação dos regulamentos dos Planos de Benefícios e seus reajustes;
- Executar rotinas que permitam a rastreabilidade de processos de Auditorias.
- Supervisionar os créditos bancários, conciliação, bloqueios e saldo da conta da ParanaPrevidência;
- Executar as ações voltadas à concessão e manutenção dos benefícios previdenciários;
- Proceder à análise e prestação de informação em processos de natureza previdenciária;
- Executar e acompanhar os procedimentos adotados na concessão e manutenção dos benefícios previdenciários;
- Executar e acompanhar os valores efetivamente pagos para os benefícios previdenciários aos inativos e pensionistas;
- Obedecer ao cronograma de fechamento da folha, para implantação de aposentadorias, pensões e revisões dos beneficiários inativos e pensionistas;
- Proceder à elaboração de informação técnica para a instrução de processos de natureza previdenciária;
- Dar diretrizes técnico-operacionais a funcionários que operam junto aos segurados;
- Proceder à elaboração de relatórios técnico-operacionais, relativos à concessão e à manutenção dos benefícios previdenciários;
- Proceder ao fornecimento de informações aos diversos Órgãos e demais interessados, sobre os procedimentos técnicos operacionais para a concessão e a manutenção de benefícios previdenciários;
- Proceder ao levantamento e análise dos valores constantes dos extratos bancários relativos às contas-correntes dos fundos previdenciários por onde são pagos os benefícios previdenciários;
- Proceder ao controle e recolhimento de pagamentos bloqueados, cancelados e “não procurados”;
- Efetuar o registro e a regularização das devoluções bancárias;
- Manter contatos com o Banco e Diretoria financeira, acerca de possíveis saldos existentes nas contas-correntes dos fundos previdenciários;
- Proceder ao processamento de liberações de recolhimentos e de pagamentos a inativos e pensionistas;
- Proceder à análise e instrução de processos de irregularidades e denúncias;
- Projetar procedimentos e necessidades administrativas futuras da Coordenadoria de Manutenção de Benefícios;
- Analisar relatório de benefícios suspensos;
- Informar a Diretoria de Finanças e Patrimônio referente a valores e remessas que devem ser liberadas para pagamento da folha dos servidores inativos e pensionistas.
- Executar outras atividades correlatas.

#### AUTONOMIA – DOCUMENTOS QUE APROVA, AUTORIZA E/OU ASSINA:

- Elaboração de cálculos referentes às concessões iniciais, revisões e resíduos de benefícios;
- Conferência e aprovação do conteúdo dos relatórios de informações relativos a implantações, revisões e reajustes de benefícios previdenciários;
- Conferir e assinar Atos, cartas, despachos, declarações e ofícios, referentes à solicitação, concessão e revisão de benefícios previdenciários, saque de FGTS e PASEP, retificações da DIRF e liberação de crédito bancário;
- Conferência, aprovação e liberação do crédito bancário, referente às Folhas de pagamento normal e complementar dos beneficiários;
- Conferência, aprovação e liberação dos contracheques dos beneficiários.

#### REQUISITOS DESEJÁVEIS PARA O OCUPANTE DO CARGO:

##### INSTRUÇÃO:

- O cargo requer nível de instrução correspondente ao ensino superior.

##### CARGO DE ACESSO:

- Técnico Previdenciário.

##### PERFIL COMPORTAMENTAL:

- Empatia no Atendimento, Capacidade de comunicação, Atenção aos prazos limites, Firmeza e Segurança no atendimento, Capacidade de transmitir orientações, Capacidade Interpretativa e de questionamento, Capacidade de síntese e priorização de trabalho.

##### CONHECIMENTO:

- TÉCNICO PARANAPREVIDÊNCIA: Leis, Estatutos e Regulamentação básica, políticas e regulamentos da Legislação Previdenciária, Sistemas de Qualidade;
- TÉCNICO DA FUNÇÃO: Legislação Previdenciária, Noções Básicas de cálculos Atuariais, Rotinas Bancárias, Sistemas de Informática;
- INFORMÁTICA: Word, Excel, Power Point, Access, Internet, Meta 4, SIP, FPI, GPREV;
- QUALIDADE: Sistema de Qualidade (normas ISO);
- HUMANAS: Relações Interpessoais, Empatia e Facilidade de Comunicação;

- IDIOMAS: Redação – Língua Portuguesa.

HABILIDADES:

- Interpretar Legislação e Regulamentos visando a sua aplicação correta;
- Facilidade de adaptação às mudanças organizacionais focadas nas melhorias dos sistemas e processos;
- Entender as ligações entre as partes do sistema PARANAPREVIDENCIA;
- Atingir metas e resultados utilizando técnicas apropriadas;
- Orientar beneficiários com presteza, clareza e agilidade;
- Entender a aplicabilidade na concessão e manutenção do benefício.

DATA DA ELABORAÇÃO: \_\_/\_\_/\_\_

Quadro 4 - DESCRIÇÃO DO CARGO DE TÉCNICO PREVIDENCIÁRIO

IDENTIFICAÇÃO DO CARGO: Técnico Previdenciário
DESCRIÇÃO SUMÁRIA:
RESULTADOS ESPERADOS: <ul style="list-style-type: none"><li>• Assegurar a confiabilidade dos processos de concessão de benefícios e pagamentos;</li><li>• Cumprir o calendário da Folha de Pagamento garantindo a confiabilidade dos créditos nas contas correntes dos Beneficiários;</li><li>• Atender o Beneficiário e participante transmitindo informações corretas e confiáveis.</li></ul>
DESCRIÇÃO DETALHADA: <ul style="list-style-type: none"><li>• Executar as atividades de Folha de Pagamentos dos Beneficiários;</li><li>• Proceder à análise e à habilitação de processos de concessão e revisão dos benefícios previdenciários de aposentadorias e pensões;</li><li>• Proceder à análise e à informação em processos de revisão de pensão, aposentadoria e resíduo de benefícios;</li><li>• Proceder à implantação financeira das concessões de benefícios previdenciários;</li><li>• Proceder à análise e efetuar a distribuição de cotas de benefícios previdenciários de pensão, a partir de parecer jurídico;</li><li>• Efetuar implantação, alteração ou cancelamento de descontos ou vantagens na folha de pagamento de inativos e pensionistas;</li><li>• Dar atendimento às solicitações de documentos de natureza previdenciária dos diversos Órgãos, inclusive Tribunal de contas do Estado;</li><li>• Efetuar cálculos relativos a benefícios previdenciários, inclusive resíduos;</li><li>• Executar as atividades de atualização de dados cadastrais no sistema dos participantes e beneficiários;</li><li>• Orientar os beneficiários quanto à interpretação dos regulamentos dos Planos de Benefícios e seus reajustes;</li><li>• Executar rotinas que permitam a rastreabilidade de processos de Auditorias.</li><li>• Proceder à análise e prestação de informação em processos de natureza previdenciária;</li><li>• Executar e acompanhar os procedimentos adotados na concessão e manutenção dos benefícios previdenciários;</li></ul>

- Executar e acompanhar os valores efetivamente pagos aos benefícios previdenciários dos inativos e pensionistas;
- Obedecer ao cronograma de fechamento da folha, para implantação de aposentadorias, pensões e revisões dos beneficiários inativos e pensionistas;
- Efetuar o registro e a regularização das devoluções bancárias;
- Analisar e elaborar despacho no protocolo de solicitação de parcelamento de débito para posterior encaminhamento à Diretoria Jurídica;
- Proceder à anexação e desanexação de documentos em processos referentes a benefícios previdenciários;
- Elaborar e emitir correspondências aos interessados das decisões proferidas nos processos de natureza previdenciária;
- Proceder à emissão de certidões e declarações de natureza previdenciária;
- Acompanhar a publicação na Imprensa Oficial de Atos administrativos relativos à concessão, revisão e retificação de benefícios previdenciários;
- Executar outras atividades correlatas.

#### AUTONOMIA – DOCUMENTOS QUE APROVA, AUTORIZA E/OU ASSINA:

- Elaboração de cálculos referentes às concessões iniciais, revisões e resídulos de benefícios;
- Emitir e assinar, cartas, despachos, declarações e ofícios, referentes à solicitação, concessão e revisão de benefícios previdenciários, saque de FGTS e PASEP, retificações da DIRF e liberação de crédito bancário;

#### REQUISITOS DESEJÁVEIS PARA O OCUPANTE DO CARGO:

##### INSTRUÇÃO:

- O cargo requer nível de instrução correspondente ao ensino médio.

##### CARGO DE ACESSO:

- Auxiliar Administrativo.

##### PERFIL COMPORTAMENTAL:

- Empatia no Atendimento, Capacidade de comunicação, Atenção aos prazos limites, Firmeza e Segurança no atendimento, Capacidade de transmitir orientações, Capacidade de priorização de trabalho.

**CONHECIMENTO:**

- **TÉCNICO PARANAPREVIDÊNCIA:** Leis, Estatutos e Regulamentação básica, políticas e regulamentos da Legislação Previdenciária, Sistemas de Qualidade;
- **TÉCNICO DA FUNÇÃO:** Legislação Previdenciária, Noções Básicas de cálculos, Rotinas Bancárias, Sistemas de Informática;
- **INFORMÁTICA:** Word, Excel, Power Point, Access, Internet, Meta 4, SIP, FPI, GPREV;
- **QUALIDADE:** Sistema de Qualidade (normas ISO);
- **HUMANAS:** Relações Interpessoais, Empatia e Facilidade de Comunicação;
- **IDIOMAS:** Redação – Língua Portuguesa.

**HABILIDADES:**

- Interpretar Regulamentos visando a sua aplicação correta;
- Facilidade de adaptação às mudanças organizacionais focadas nas melhorias dos sistemas e processos;
- Entender as ligações entre as partes do sistema PARANAPREVIDENCIA;
- Atingir metas e resultados utilizando técnicas apropriadas;
- Orientar beneficiários com presteza, clareza e agilidade;
- Entender a aplicabilidade na concessão e manutenção do benefício.

DATA DA ELABORAÇÃO: \_\_/\_\_/\_\_

Quadro 5 - DESCRIÇÃO DO CARGO DE AUXILIAR ADMINISTRATIVO

IDENTIFICAÇÃO DO CARGO: Auxiliar Administrativo
DESCRIÇÃO SUMÁRIA:
RESULTADOS ESPERADOS: <ul style="list-style-type: none"><li>• Assegurar controle, agilidade e confiabilidade na distribuição dos processos de concessão e revisão de benefícios previdenciários;</li><li>• Atender o Beneficiário e participante transmitindo informações corretas e confiáveis.</li></ul>
DESCRIÇÃO DETALHADA: <ul style="list-style-type: none"><li>• Efetuar reprodução de documentos (fotocópias);</li><li>• Buscar e entregar documentos nas diversas unidades da Instituição, como também nos diversos Órgão externos;</li><li>• Receber e enviar malotes para as Secretarias do Estado;</li><li>• Receber, enviar, arquivar e entregar correspondências e outros documentos;</li><li>• Atender segurados por telefone ou pessoalmente para informar situação de processos ou esclarecimentos pertinentes à Coordenadoria de manutenção de Benefícios;</li><li>• Recepcionar clientes/pessoas, encaminhando-as as respectivas unidades de atendimento;</li><li>• Efetuar levantamento de material de expediente para reposição;</li><li>• Executar outras atividades correlatas a critério do superior imediato;</li><li>• Repor e organizar materiais de expediente no armário próprio;</li><li>• Digitar correspondências e despachos e outros documentos relativos à área de interesse;</li><li>• Encaminhar documentos, processos administrativos e judiciais a outras unidades da Instituição e a outros Órgãos do Estado;</li><li>• Arquivar e controlar documentos, processos administrativos e judiciais;</li><li>• Manter atualizado no sistema de protocolo dados sobre a situação de processos administrativos, judiciais e cadastramento de pensionistas;</li><li>• Atender pedidos oriundos das unidades do interior recebidos por malote, ou encaminhá-los ao analista quando o caso requer maior análise;</li><li>• Controlar entrada e saída de documentos e processos do setor;</li><li>• Controlar retirada e entrega de fotocópias de processos de benefícios, quando requerida pelo beneficiário;</li></ul>



- Providenciar a numeração e anexação seqüencial de documentos aos processos de benefícios quando solicitado pelo analista;
- Efetuar levantamento de dados pesquisando processo de benefícios para subsidiar os relatórios gerenciais;
- Dar baixa, pesquisar e localizar os processos nos sistemas informatizados;
- Efetuar controle de distribuição dos processos aos funcionários da Coordenadoria;
- Elaborar relatório estatístico referente à distribuição dos processos aos funcionários da Coordenadoria.
- Executar outras atividades correlatas.

#### AUTONOMIA – DOCUMENTOS QUE APROVA, AUTORIZA E/OU ASSINA:

- Controle e recebimento de documentos e processos.

#### REQUISITOS DESEJÁVEIS PARA O OCUPANTE DO CARGO:

##### INSTRUÇÃO:

- O cargo requer nível de instrução correspondente ao ensino médio.

##### CARGO DE ACESSO:

- Auxiliar Administrativo.

##### PERFIL COMPORTAMENTAL:

- Empatia no Atendimento, Capacidade de comunicação, Firmeza e Segurança no atendimento, Capacidade de priorização de trabalho.

##### CONHECIMENTO:

- TÉCNICO PARANAPREVIDÊNCIA: Regulamentação básica da Legislação Previdenciária, Sistemas de Qualidade;
- TÉCNICO DA FUNÇÃO: Legislação Previdenciária, Sistemas de Informática;
- INFORMÁTICA: Word, Excel, Power Point, Access, Internet, Meta 4, SIP, FPI, GPREV;
- QUALIDADE: Sistema de Qualidade (normas ISO);
- HUMANAS: Relações Interpessoais, Empatia e Facilidade de Comunicação;

- IDIOMAS: Redação – Língua Portuguesa.

**HABILIDADES:**

- Facilidade de adaptação às mudanças organizacionais focadas nas melhorias dos sistemas e processos;
- Atingir metas e resultados utilizando técnicas apropriadas;
- Orientar beneficiários com presteza, clareza e agilidade;

DATA DA ELABORAÇÃO: \_\_/\_\_/\_\_

6.2 SISTEMA DE AVALIAÇÃO POR PONTOS

Este método de avaliação segundo PONTES (1987) foi desenvolvido por Merril R. Lott, atualmente sendo o método mais usado, difundido e aceito pelos empregados, em razão de seus métodos mais precisos e matemáticos, e considerado de fácil entendimento. Dentro deste ambiente foi com que este método se tornou o mais popular.

Esse método tem a seguinte seqüência de informações a prospectar:

As funções são avaliadas com base nas respectivas especificações e suas descrições, sendo estruturados fatores passíveis de utilização no processo de avaliação, para que, de forma técnica, se torne possível identificar os mais adequados à realidade, respeitando as particularidades da Coordenadoria de Manutenção de Benefícios da ParanaPrevidência.

A descrição das funções é a relação pormenorizada dos detalhes que compõem as funções, tais como atribuições detalhadas, experiência necessária, formação exigida, complexidade e responsabilidades que o ocupante terá aos exercer suas atividades. É à base das informações para o processo de avaliação das funções.

Existem também fatores que permitem a pontuação dos funcionários, previamente definidos para avaliação dos cargos na Coordenadoria de Manutenção de Benefícios da ParanaPrevidência. Define-se ainda, a proporção do peso de cada fator, em relação ao total de pontos possíveis, conforme o quadro:

Quadro 6 - FATORES DE PONTUAÇÃO PARA OS FUNCIONÁRIOS

Fator	Peso%	Total de Pontos
Instrução	20	100
Experiência	15	75
Iniciativa	15	75
Complexidade	17	85
Responsabilidade	18	90
Supervisão	15	75
TOTAIS	100	500

Quanto aos fatores considerados na avaliação dos Cargos Carreira e Salários dos funcionários da Coordenadoria de Manutenção de Benefícios da ParanaPrevidência, destacam-se:

- Fator: Instrução

Este fator tem por objetivo dimensionar o grau de educação formal exigido do ocupante para o cargo pretendido, buscando sempre o adequado desempenho de suas funções. Abrange a cultura específica, técnica, profissional e geral adquirida através de ensino escolar sistemático e cursos especializados.

Com relação à pontuação, segue-se o quadro abaixo:

Quadro 7 - PONTUAÇÃO PARA GRAU DE INSTRUÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Grau	Especificação	Pontos
1	Ensino Médio completo: pressupõem conhecimentos gerais de escritório, informática, secretariado, redação própria e conhecimento técnico ligados à atividade.	20
2	Pós-médio ou Superior incompleto: conhecimentos especializados na área de atuação e complementares nas áreas administrativas e técnicas.	40
3	Superior incompleto: não exige atuação na área de formação, podendo ser exigido instrução complementar ou cursos de aperfeiçoamento técnico ou de formação específica	60
4	Superior completo: exige formação na área de atuação, voltada para área de atuação ou afim	80
5	Cursos de especialização ou Pós-graduação na área de atuação	100

$$P.A / q = na - a1 / n - 1 \quad q = 100 - 20 / 5 - 1 = 80 / 4 = 20$$

- Fator: Experiência

Este fator objetiva dimensionar o tempo mínimo de experiência prática necessária para que o colaborador, em condições normais de trabalho consiga desempenhar satisfatoriamente as atribuições do cargo e funções e pontua-se conforme o quadro abaixo:

Quadro 8 - PONTUAÇÃO PARA A EXPERIÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS

Grau	Especificação	Pontos
1	Sem experiência, podendo ser considerada até 6 meses.	10
2	De 6 meses a 1 ano de conhecimento e experiência no exercício do cargo	26
3	De 1 a 2 anos de conhecimento e experiência no exercício do cargo	43
4	De 2 a 4 anos de conhecimento e experiência no exercício do cargo	59
5	Acima de 4 anos de conhecimento e experiência no exercício do cargo	75

$$P.A / q=na-a1/n-1 \quad q=75-10/5-1 = 65/4 = 16,25$$

- Fator: Iniciativa.

Este fator se refere à habilidade necessária para agir em situações novas e em que graus esta habilidade é requerida para atender e/ou antecipar dificuldades e resolve-las sem receber orientação específica, incluindo os vários graus de decisão, desde a mais simples e rotineira até a que apresenta grandes dificuldades. São também consideradas a complexidade das tarefas, extensão e a minúcia das instruções recebidas por escrito ou oralmente, bem como o grau de atenção que exige o cargo para eximir de possíveis erros.

Quadro 9 - PONTUAÇÃO PARA A INICIATIVA DOS FUNCIONÁRIOS

Grau	Especificação	Pontos
1	O ocupante desenvolve tarefas de natureza simples elementares, padronizadas e de caráter rotineiro.	10
2	O ocupante desenvolve tarefas de natureza pouco complexas, repetitivas e que comportam variações reduzidas e inteiramente previstas sendo limitada à análise e interpretação, com baixa possibilidade de erros.	26
3	O ocupante desenvolve tarefas de natureza mediantemente complexas, cujas operações são repetitivas, mas comportam variações nem sempre previstas, com aplicação de análise e síntese com prováveis ocorrências de erro.	43
4	O ocupante desenvolve tarefas de natureza complexa, cujas operações nem sempre são repetitivas e comportam variações na sua maioria imprevistas com aplicação moderada de análise e síntese onde a ocorrência de erros pode causar prejuízos financeiros e de imagem.	59
5	O ocupante desenvolve tarefas desprovidas de rotinas bem definidas, freqüentemente com problemas variados, alguns deles com alto grau de complexidade. O trabalho exige planejamento e análise demorada de seus elementos, antes de iniciado. Algumas soluções originais são exigidas para o encaminhamento de problemas técnicos. Os erros oriundos da atividade podem causar sérios prejuízos financeiros e de imagem.	75

$$P.A / q=na-a1/n-1 \quad q=75-10/5-1 = 65/4 = 16,25$$

- Fator: Complexidade das atividades

Este fator se refere à complexidade das tarefas, extensão e a minúcia das instruções recebidas por escrito ou oralmente, bem como o grau de atenção que exige o cargo para eximir de possíveis erros.

Quadro 10 - PONTUAÇÃO PARA A COMPLEXIDADE DAS ATIVIDADES

Grau	Especificação	Pontos
1	Tarefas um tanto rotineiras, delimitadas por rotinas diárias como transcrição de dados, pequenos cálculos, pesquisa de dados e outras atividades de natureza similar, que atendem a um padrão definido.	10
2	Tarefas um pouco rotineiras e variadas em seus detalhes, que demandam a correta disposição dos elementos do trabalho, análises algo acuradas em algumas etapas, e, às vezes, de demorada conclusão.	29
3	Tarefas desprovidas de rotina bem definida. O ocupante freqüentemente lida com problemas variados, alguns deles complexos. O trabalho exige planejamento meticuloso e análise criteriosa de seus elementos. Algumas soluções originais são necessárias para o encaminhamento de problemas técnicos.	48
4	Trabalho complexo. A necessidade de soluções é bastante freqüente. As tarefas devem ser planejadas e analisadas, em função da grande variedade de detalhes que apresentam.	66
5	Trabalho essencialmente complexo. Além da necessidade de soluções originais ser freqüente, a função demanda a capacidade de planejamento de curto, médio e longo prazo. O ocupante envolve-se e responde por questões estratégicas de sua área.	85

$$P.A / q = na - a1 / n - 1 \quad q = 85 - 10 / 5 - 1 = 75 / 4 = 18,75$$

- Fator: Responsabilidade por erros.

Este fator dimensiona a responsabilidade do ocupante por erros cometidos no exercício das funções. Esta responsabilidade é medida em função da gravidade dos prejuízos causados e pela probabilidade de sua ocorrência, pontuando, conforme o quadro abaixo:

Quadro 11 - PONTUAÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE POR ERROS COMETIDOS PELOS FUNCIONÁRIOS.

Grau	Especificação	Pontos
1	A ocorrência de erros no trabalho não ocasionaria perdas.	10
2	A ocorrência de erros é muito provável, porém de fácil constatação. Se verificados, ocasionariam apenas a necessidade de algum retrabalho.	30
3	O ocupante lida com tarefas, em que pequenos descuidos poderiam resultar em relativas perdas, parcialmente recuperáveis. Danos maiores seriam pouco prováveis.	50
4	O exercício da função demanda constantes cuidados por parte do ocupante, como forma de evitar erros que ocasionariam perdas normalmente significativas. Eventuais descuidos podem afetar o bom andamento do trabalho.	70
5	O exercício da função demanda permanentes cuidados por parte do ocupante, como forma de evitar erros que dificilmente poderiam ser corrigidos, e prejuízos de elevado valor e gravidade.	90

$$P.A / q = (na - a1) / (n - 1) \quad q = (90 - 10) / (5 - 1) = 80 / 4 = 20$$



- Fator: Autonomia / Supervisão recebida.

Este fator tem por objetivo dimensionar o grau de acompanhamento e orientação, que serão necessários para o adequado exercício da função, envolvendo o acesso a assuntos confidenciais da empresa e os efeitos internos e/ou externos que a divulgação inadvertida poderia causar.

Quadro 12 - PONTUAÇÃO PARA AUTONOMIA E SUPERVISÃO RECEBIDA DOS FUNCIONÁRIOS.

Grau	Especificação	Pontos
1	Desnecessária. A supervisão recebida é desnecessária diante da simplicidade das tarefas.	10
2	Constante. O ocupante recebe rotinas de trabalhos bem definidas, cuja supervisão apresenta-se de forma constante.	26
3	Freqüente. O ocupante recebe normas e manuais de procedimentos bem padronizados, sendo supervisionado através do acompanhamento das etapas de seu trabalho.	43
4	Periódica. O ocupante é orientado por normas e procedimentos variados, recebendo supervisão apenas sob forma de acompanhamento dos resultados de seu trabalho.	59
5	Funcionais. O ocupante é orientado apenas por práticas e políticas funcionais, sem normas e procedimentos claramente definidos.	75

$$P.A / q=na-a1/n-1 \quad q=75-10/5-1 \quad = 65/4 \quad = 16,25$$

Quadro 13 - DEFINIÇÃO DA PROPORÇÃO DOS FATORES PARA O MÉTODO DE PONTOS

FATORES	%	A	B	C	D	E
Instrução	20	20	40	60	80	100
Experiência	15	10	26	43	53	75
Iniciativa	15	10	26	43	53	75
Complexidade	17	20	29	48	66	85
Responsabilidade	18	10	30	50	70	90
Supervisão	15	10	26	43	53	75
TOTAL	100%					

6.2.1 Avaliação dos cargos

A avaliação dos cargos é a *determinação* do valor relativo dos cargos da Coordenadoria de Manutenção de Benefícios da ParanaPrevidência, segundo fatores pré-determinados com pontuação definida. Neste sentido, foi utilizado p Sistema analítico de Pontos para disciplinar as relações entre os valores atribuídos, oferecer parâmetros uniformes para os cargos.

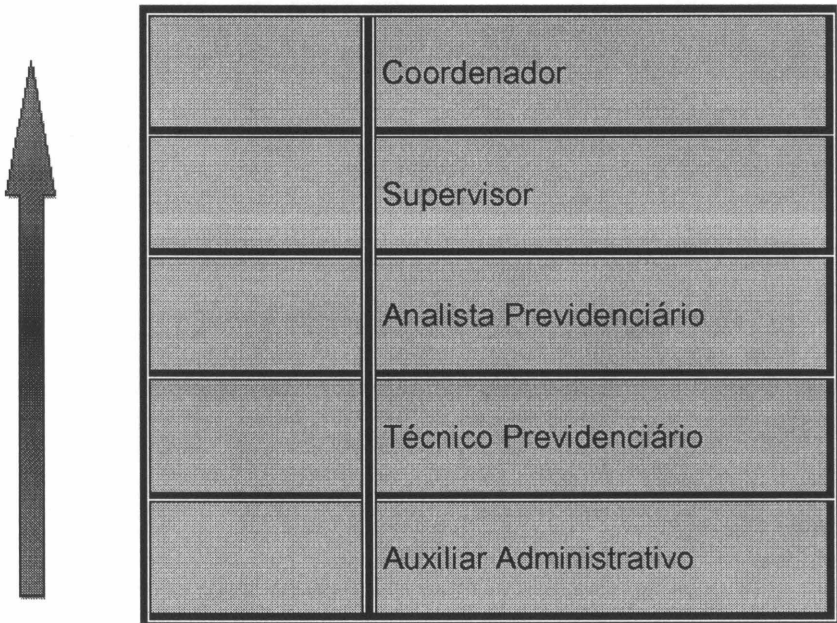
Quadro 14 – AVALIAÇÃO DOS CARGOS

CARGO	INSTRUÇÃO	EXPERIÊNCIA	INICIATIVA	COMPLEXIDADE	RESPONSABILIDADE	SUPERVISÃO	PONTOS
Coordenador	100	75	75	85	90	75	500
Supervisor	80	53	53	66	70	53	375
Analista Previdenciário	80	53	53	55	70	43	354
Técnico Previdenciário	40	26	26	29	30	26	171
Auxiliar Administrativo	20	10	10	20	10	10	80

6.3 CARREIRA

É a seqüência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa, na Coordenadoria de Manutenção de Benefícios da ParanaPrevidência adotou-se a estrutura em linha onde o funcionário terá acesso ao cargo imediatamente superior ao seu quando da existência de vaga, desde que tenha atendido os requisitos exigidos para tal, conforme hierarquia dos cargos abaixo:

Quadro 15 – HIERARQUIA DOS CARGOS



6.4 AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento humano refere-se à capacidade, habilidade e experiência, quanto ao conhecimento formal que as pessoas detêm e que agregam valor a uma organização. O capital humano é um ativo intangível que pertence ao próprio indivíduo, mas que pode ser utilizado pela empresa para criar valor.

Portanto, com base nesse conceito, montou-se uma estrutura para avaliação e classificação de conhecimento levando em consideração os seguintes itens:

- Conhecimento básico, competência de nível de entrada;
- Conhecimento local ou exclusivo, habilidades avançadas que se aplicam a um tipo específico de trabalho;
- Conhecimento global, se aplica a todos os funcionários de determinada área de trabalho ou organização;
- Competências universais de todos da empresa, o conhecimento de toda a área de atuação da empresa e dos fatores propulsores da sua área de atividade.

Foram levantadas as competências requeridas por todos os cargos, aplicado um questionário para os 20 funcionários da Coordenadoria de Manutenção de Benefícios da ParanaPrevidência, para avaliar os conhecimentos de toda a equipe e posterior levantamento das necessidades de treinamento.

6.4.1 Formulário para Avaliação do Conhecimento

O questionário abaixo foi aplicado para todos os 20 funcionários da Coordenadoria de Manutenção de Benefícios da ParanaPrevidência levando em consideração os conhecimentos fundamentais para o exercício do cargo.

Os valores atribuídos serão de ótimo (pontuação máxima) a ruim (pontuação mínima)

Quadro 16 - FORMULÁRIO PARA AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO

FUNCIONÁRIO (A)	CARGO	DATA		
<b>DOS CONHECIMENTOS ESSENCIAIS:</b>				
<b>CONHECIMENTO:</b> Fato ou ato de conhecer, ter consciência e compreensão de algo, ter idéia, noção, informação, ciência.				
<b>OBS:</b> A coluna <b>RUIM</b> diz respeito ao número de servidores com necessidade de formação (não possuem nenhum conhecimento do tópico), a coluna <b>REGULAR</b> diz respeito ao número de servidores com necessidade de melhorar seu conhecimento (possuem pouco conhecimento) na área indicada, a coluna <b>BOM</b> indica conhecimento mas precisa de atualização e a coluna <b>ÓTIMO</b> indica domínio dos conhecimentos necessários para desenvolver sua atividade				
	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO
Processos de Auditoria				
Legislação Previdenciária ( FGTS,PASEP)				
Políticas e Regulamentos da Legislação Previdenciária				
Noções Básicas de cálculos atuariais				
Redação Oficial*				
Inglês instrumental				
Sistemas Operacionais (Windows e Linux)				
Informática Básica (Word, Excel, Power Point, Internet Explore)				
Informática (META 4,SIP,FPI,GPREV)				
Criação de Bancos em Acess				
Noções Básicas de Organização da Administração Pública				

	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO
Relações Interpessoais*				
Estudos Aplicados (Matemática Básica, Gramática Aplicada e Conhecimentos Gerais)				
Rotinas e Procedimentos Institucionais				
Folha de Pagamento				
Tributos: retenção e depósito				
Desenvolvimento de equipes de trabalho				
Ética no serviço público				
Saúde do trabalhador				
Direito Público				
Direito Constitucional aplicado ao Serviço Público				
Regime Jurídico do Serviço Público				
Processos Constitucional				
Rotinas Bancárias				
Contabilidade Pública Básica				
Contratos e convênios na Administração Pública				
Auditoria Pública Básica				
Qualidade no Atendimento ao Público				
Qualidade e ISO				



6.4.2 Resultado da Avaliação do Conhecimento

Com as respostas obtidas através do questionário, foram tabuladas as classificações de conhecimento obtidas pelos funcionários da Coordenadoria de Manutenção de Benefícios da ParanaPrevidência adentro de cada cargo conforme abaixo

Quadro 17 - RESULTADO DA AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO DO COORDENADOR

CARGO	FUNCIONÁRIO
Coordenador	Nice
TÉCNICO PARANAPREVIDÊNCIA	
Leis	Ótimo
Estatutos e Regulamentação básica	Ótimo
políticas e regulamentos da Legislação Previdenciária,	Ótimo
Sistemas de Qualidade	Ótimo
TÉCNICO DA FUNÇÃO	
Legislação Previdenciária	Ótimo
Noções Básicas de cálculos Atuariais	Ótimo
INFORMÁTICA:	
Word,	Regular
Excel,	Regular
Power Point	Regular
Access	Regular
Internet,	Regular
Meta 4	Regular
SIP	Regular
FPI	Regular
GPREV;	Regular
QUALIDADE	
Sistema de Qualidade (normas ISO);	Ótimo
HUMANAS:	
Relações Interpessoais,	Ótimo
Negociação,	Ótimo
Técnicas de Reuniões;	Ótimo
GERENCIAL	
Planejamento	Ótimo
Sistema de Gestão	Ótimo
Liderança	Ótimo
Mudanças Organizacionais	Ótimo
IDIOMAS	
Redação	Ótimo
Língua Portuguesa	Ótimo
Inglês	Ótimo

Item avaliado somente para o cargo de Coordenador.



Quadro 18 - RESULTADO DA AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO DOS SUPERVISORES

CARGO	FUNCIONÁRIOS	
Supervisor	Maristela	Timon
<b>TÉCNICO PARANAPREVIDÊNCIA</b>		
Leis	Ótimo	Ótimo
Estatutos e Regulamentação básica	Ótimo	Ótimo
políticas e regulamentos da Legislação Previdenciária,	Ótimo	Ótimo
Sistemas de Qualidade	Ótimo	Ótimo
<b>TÉCNICO DA FUNÇÃO</b>		
Legislação Previdenciária	Bom	Bom
Noções Básicas de cálculos Atuariais	Bom	Bom
<b>INFORMÁTICA:</b>		
Word,	Regular	Regular
Excel,	Regular	Regular
Power Point	Regular	Regular
Access	Regular	Regular
Internet,	Regular	Regular
Meta 4	Regular	Regular
SIP	Regular	Regular
FPI	Regular	Regular
GPREV;	Regular	Regular
<b>QUALIDADE</b>		
Sistema de Qualidade (normas ISO);	Regular	Regular
<b>HUMANAS:</b>		
Relações Interpessoais,	Ruim	Regular
Negociação,	Ruim	Regular
Técnicas de Reuniões;	Ruim	Regular
<b>IDIOMAS</b>		
Redação	Bom	Bom
Língua Portuguesa	Bom	Bom
Inglês	Bom	Bom

Quadro 19 - RESULTADO DA AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO DOS ANALISTAS PREVIDENCIÁRIOS

CARGO	FUNCIONÁRIOS				
Analista Previdenciário	Vera	Cleusa	Esther	Ivana	Nereu
<b>TÉCNICO PARANAPREVIDÊNCIA</b>					
Leis	Ótimo	Ótimo	Bom	Ruim	Ruim
Estatutos e Regulamentação básica	Ótimo	Ótimo	Bom	Ruim	Ruim
políticas e regulamentos da	Ótimo	Ótimo	Bom	Ruim	Ruim
Legislação Previdenciária,					
Sistemas de Qualidade	Ótimo	Ótimo	Bom	Ruim	Ruim
<b>TÉCNICO DA FUNÇÃO</b>					
Legislação Previdenciária	Ótimo	Ótimo	Bom	Ruim	Ruim
Noções Básicas de cálculos Atuariais	Ótimo	Ótimo	Bom	Ruim	Ruim
<b>INFORMÁTICA:</b>					
Word,	Regular	Ótimo	Ótimo	Ruim	Regular
Excel,	Regular	Ótimo	Ótimo	Ruim	Regular
Power Point	Regular	Ótimo	Ótimo	Ruim	Regular
Access	Regular	Ótimo	Ótimo	Ruim	Regular
Internet,	Regular	Ótimo	Ótimo	Ruim	Regular
Meta 4	Regular	Ótimo	Ótimo	Ruim	Regular
SIP	Regular	Ótimo	Ótimo	Ruim	Regular
FPI	Regular	Ótimo	Ótimo	Ruim	Regular
GPREV;	Regular	Ótimo	Ótimo	Ruim	Regular
<b>QUALIDADE</b>					
Sistema de Qualidade (normas ISO);	Ótimo	Bom	Regular	Regular	Regular
<b>HUMANAS:</b>					
Relações Interpessoais,	Ruim	Ótimo	Bom	Ruim	Regular
Negociação,	Ruim	Ótimo	Bom	Ruim	Regular
Técnicas de Reuniões;	Ruim	Ótimo	Bom	Ruim	Regular
<b>IDIOMAS</b>					
Redação	Bom	Ótimo	Bom	Regular	Bom
Língua Portuguesa	Bom	Ótimo	Bom	Regular	Bom
Inglês	Bom	Ótimo	Bom	Regular	Bom





Ruim		Regular	Regular	Regular
Bom		Regular	Regular	Regular
Bom		Regular	Regular	Regular
Bom		Bom	Bom	Bom
Regular		Regular	Regular	Regular
Regular		Regular	Regular	Regular
Regular		Bom	Bom	Bom
Bom		Bom	Bom	Bom
Bom		Bom	Bom	Bom
Bom		Bom	Bom	Bom
Técnicas de Reuniões;	IDIOMAS	Redação	Língua Portuguesa	Inglês

Quadro 21 - RESULTADO DA AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO DOS AUXILIARES ADMINISTRATIVOS

CARGO	FUNCIONÁRIOS	
Auxiliar Administrativo	Daina	Isac
<b>TÉCNICO PARANAPREVIDÊNCIA</b>		
Leis	Regular	Regular
Estatutos e Regulamentação básica	Regular	Regular
políticas e regulamentos da	Regular	Regular
Legislação Previdenciária,		
Sistemas de Qualidade	Regular	Regular
<b>TÉCNICO DA FUNÇÃO</b>		
Legislação Previdenciária	Regular	Regular
Noções Básicas de cálculos Atuariais	Regular	Regular
<b>INFORMÁTICA:</b>		
Word,	Regular	Bom
Excel,	Regular	Bom
Power Point	Regular	Bom
Access	Regular	Bom
Internet,	Regular	Bom
Meta 4	Regular	Bom
SIP	Regular	Bom
FPI	Regular	Bom
GPREV;	Regular	Bom
<b>QUALIDADE</b>		
Sistema de Qualidade (normas ISO);	Regular	Regular
<b>HUMANAS:</b>		
Relações Interpessoais,	Regular	Bom
Negociação,	Regular	Bom
Técnicas de Reuniões;	Regular	Bom
<b>IDIOMAS</b>		
Redação	Regular	Regular
Língua Portuguesa	Regular	Regular
Inglês	Regular	Regular

6.4.3 Tabulação do Resultado de Avaliação do Conhecimento

Quadro 22 - TABULAÇÃO DO RESULTADO DE AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO

CONHECIMENTO	CLASSIFICAÇÃO / NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS			
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
<b>TÉCNICO PARANAPREVIDÊNCIA</b>				
Leis	6	6	4	4
Estatutos e Regulamentação Básica	6	6	4	4
Políticas e Regulamentos da Legislação Previdenciária,	6	6	4	4
Sistemas de Qualidade	6	6	4	4
<b>TÉCNICO DA FUNÇÃO</b>				
Legislação Previdenciária	4	8	4	4
Noções Básicas de cálculos Atuariais	4	8	4	4
<b>INFORMÁTICA:</b>				
Word,	3	5	10	2
Excel,	3	5	10	2
Power Point	3	5	10	2
Access	3	5	10	2
Internet,	3	5	10	2
Meta 4	3	5	10	2
SIP	3	5	10	2
FPI	3	5	10	2
GPREV;	3	5	10	2
<b>QUALIDADE</b>				
Sistema de Qualidade (normas ISO);	2	4	13	1
<b>HUMANAS:</b>				
Relações Interpessoais,	2	8	6	4
Negociação,	2	8	6	4
Técnicas de Reuniões;	2	8	6	4
<b>GERENCIAL <sup>9</sup></b>				
Planejamento	*1			
Sistema de Gestão	*1			
Liderança	*1			
Mudanças Organizacionais	*1			
<b>IDIOMAS</b>				
Redação	2	10	8	
Língua Portuguesa	2	10	8	
Inglês	2	10	8	

6.5 NECESSIDADE DE TREINAMENTO

Pelas respostas ao questionário aplicado, verifica-se que precisam de treinamento os funcionários que tiveram respostas como regular e ruim, conforme tabulação abaixo:

Quadro 23 – NECESSIDADE DE TREINAMENTO

CONHECIMENTO	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS COM NECESSIDADE DE TREINAMENTO
<b>TÉCNICO PARANAPREVIDÊNCIA</b>	
Leis	8
Estatutos e Regulamentação básica	8
Políticas e Regulamentos da Legislação Previdenciária,	8
Sistemas de Qualidade	8
<b>TÉCNICO DA FUNÇÃO</b>	
Legislação Previdenciária	8
Noções Básicas de Cálculos Atuariais	8
<b>INFORMÁTICA:</b>	
Word,	12
Excel,	12
Power Point	12
Access	12
Internet,	12
Meta 4	12
SIP	12
FPI	12
GPREV;	12
<b>QUALIDADE</b>	
Sistema de Qualidade (normas ISO);	14
<b>HUMANAS:</b>	
Relações Interpessoais,	10
Negociação,	10
Técnicas de Reuniões;	10
<b>IDIOMAS</b>	
Redação	8
Língua Portuguesa	8
Inglês	8



### 6.5.1 Aplicação do Treinamento

As empresas por muito tempo subestimaram o valor dos conhecimentos de seus funcionários. Hoje se sabe que a soma desse conhecimento tem um valor e que mensurá-lo e tê-lo sob controle, a acima de tudo, aplicá-lo em favor da empresa, torna-se um diferencial competitivo.

Para Davenport e Prussak (1998) de nada adianta montar uma estrutura de coleta de informações sobre o conhecimento da organização, gerar relatórios se em seguida paralisar esta atividade. Para melhor aproveitamento desses conhecimentos, deve ser criado um processo sistemático e ético de coleta de informações das atividades desenvolvidas dentro da organização e, se possível, criar um “Programa Interno” para troca desses conhecimentos.

Analisando o gráfico percebe-se a necessidade de treinamento para os funcionários que tiveram classificação regular e ruim.

Com esta constatação definimos um plano de capacitação, integrado com o RH, considerando as várias competências técnicas necessárias para se capacitar a um serviço/atividade relevante para os projetos da empresa. Buscamos identificar os meios para a aquisição das competências necessárias (cursos externos e capacitação interna). E ainda identificar e fazer um mapeamento dos profissionais com melhores conhecimentos para assumir o papel de multiplicadores:

- sendo que na área operacional como Legislação, Estatutos e Regulamentação, poderá ser efetuado treinamento interno através dos funcionários que obtiveram avaliação bom e ótimo;
- na área de humanas e qualidade sugere-se a contratação de consultoria externa;
- na área de Informática para os aplicativos operacionais como Meta4, SIP, GPREV e FPI sugerimos o treinamento interno ministrado pelos próprios funcionários da Coordenadoria ou pelos técnicos da Coordenadoria de Informática;
- já para os aplicativos como Excel, Word, Power Point, Access e Internet, sugerimos a inscrição dos funcionários em cursos externos.

## 7. CONCLUSÃO

Estamos presenciando nos últimos anos a transição da era Industrial para a chamada Era da Informação e do Conhecimento.

O conhecimento ocupa, hoje, o papel de única fonte de vantagem competitiva sustentável (Davenport e Prusak, 1998)<sup>10</sup>. Portanto precisamos buscar meios de reconhecer e utilizar eficazmente os ativos do conhecimento.

Um dos primeiros passos em direção à gestão eficaz de ativos do conhecimento abrange tarefas de identificá-los, localizá-los e torná-los acessíveis e disponíveis a todos que dele possam precisar.

A maior contribuição deste trabalho está no desenvolvimento de uma metodologia que possibilita utilizar adequadamente os conhecimentos e as experiências existentes na organização para o desenvolvimento de suas atividades.

Deixamos como sugestão na continuidade elaborar o mapeamento de conhecimento, cujo principal objetivo é fazer com que as pessoas saibam onde está o conhecimento de que necessitam.

Conclui-se, portanto, que a elaboração deste trabalho foi de grande valia para a vida acadêmica e enquanto futuros administradores de pessoas, pois através da teoria e prática pode-se descobrir a importância e a necessidade das organizações oferecerem planos de cargos e capacitação, valorizando e aprimorando o talento das pessoas e utilizando este talento como vantagem competitiva. O conhecimento coletivo – sobre as atividades, os clientes, a tecnologia e assim por diante – está se tornando a última fronteira da excelência empresarial. Na gestão do Conhecimento o RH tem um papel fundamental e precisa urgentemente assumir um posicionamento ativo.

## REFERÊNCIAS

BARBULHO, Euclides. **Tornando sua Empresa mais Competitiva**, 1º ed. São Paulo: MADRAS, 2001

BORGES, Mauro Ribeiro. **A Nova Previdência Funcional Paranaense**. 1. ed. Curitiba, 2001.

CASTRO, Afredo Pires et al. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à administração de pessoal**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**/ Idalberto Chiavenato. - Ed. Compacta, 7. Ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**, 3º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Altas, 1996.

FLEURY, M.T.; OLIVEIRA, Jr. M.M. (Org.) **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 10 ed. São Paulo: Futura, 2005.

MORALES, Mércia. **Princípios da Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Textonovo, 2002.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**. 7. ed. São Paulo: Ltr, 1998.

\_\_\_\_\_. **Administração de Cargos e Salários**. 9. Ed. São Paulo: Ltr, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração de Cargos e Salários**. 11. Ed. São Paulo: Ltr, 2005.

RESENDE, Ênio. **Cargos, salários e carreira: novos paradigmas conceituais e práticos**. São Paulo: Summus, 1991.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica**: a construção do conhecimento – 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

SVEIBY, Karl Erick. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Trad. Luiz Euclides Trindade Fação Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PARANÁ. Lei nº 12.398, de 30 de novembro de 1998. Cria o Sistema de Seguridade Funcional do Estado do Paraná, transforma o Instituto de Previdência e Assistência aos Servidores do Estado do Paraná - IPE em serviço social autônomo, denominado PARANAPREVIDÊNCIA. Disponível em: <http://www.parana.pr.gov.br> Acesso em: 26.08.2008.